



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –  
FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: Gestão e desenvolvimento**

**A adoção da responsabilidade socioambiental como ferramenta de gestão  
organizacional: um estudo de caso da Brasal Refrigerantes.**

Bernardo Ribeiro Rodrigues Cordeiro

2080012/9

PROFESSOR ORIENTADOR:

Gilberto Gomes Guedes

**Brasília/DF, 29 de outubro de 2010**

**A adoção da responsabilidade socioambiental como ferramenta de gestão organizacional: um estudo de caso da Brasal Refrigerantes.**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Gilberto  
Gomes Guedes

Banca examinadora:

---

Prof.(a):  
Orientador

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

**Brasília/DF, 29 de outubro de 2010**

# **A adoção da responsabilidade socioambiental como ferramenta de gestão organizacional: um estudo de caso da Brasal Refrigerantes.**

Bernardo Ribeiro Rodrigues Cordeiro<sup>1</sup>

## **Resumo**

O presente artigo demonstrou como o conceito de responsabilidade socioambiental vem norteando a gestão empresarial de uma grande empresa de Brasília do setor de bebidas. Visando ao alcance de um melhor desempenho sustentado com base em uma atuação ética e consciente das responsabilidades exercidas pela organização junto à sociedade e o meio ambiente em que está inserida. Para tanto realizou-se um estudo de caso com o intuito de compreender os valores e características que permeiam a gestão da organização. E apresentar sua ampla gama de ações socioambientais desenvolvidas que a validam como referência em sustentabilidade. A pesquisa ocorreu por intermédio de uma entrevista semi-estruturada que possibilitou verificar junto aos seus colaboradores, a importância destinada à responsabilidade socioambiental e de que forma ela complementa a gestão organizacional. O estudo também contou com uma pesquisa bibliográfica que objetivou relacionar aspectos da gestão da empresa com a teoria pertinente sobre o tema. A partir de sua realização concluiu-se que a responsabilidade socioambiental ao mesmo em que promove a conscientização social e educação ambiental entre seus colaboradores, contribui para o crescimento financeiro da organização e valoriza a imagem de sua marca. Posicionando-a de forma diferenciada, o que em grande parte explica a ampla aceitação de seus produtos e a participação de mercado majoritária que possui no setor de bebidas do Distrito Federal.

**Palavras-chave:** Organizações. Responsabilidade. Desenvolvimento. Sustentabilidade

---

<sup>1</sup>Graduando do 6º semestre do curso de Administração  
Centro Universitário de Brasília

## 1 Introdução

Durante milhares de anos, o homem aprendeu a conviver em harmonia com a natureza. Os recursos naturais até então encontrados em abundância, permitiam uma relação consciente de subsistência, em que havia uma clara percepção da dependência exercida pelo meio ambiente, sobre a raça humana. Tal dependência fez com se desenvolvesse ao longo do tempo, nas primeiras civilizações, os sentimentos de respeito, veneração e curiosidade em relação ao que a natureza ainda tinha a oferecer e ensinar.

Esses sentimentos perduraram por séculos, até que o crescimento populacional, aliado a uma necessidade constante de supri-lo com recursos cada vez mais variados transformou a relação da humanidade com a natureza. A dependência continuou, mas a forma de encará-la mudou. Para sempre.

A transformação de insumos naturais, em produtos a serem utilizados e consumidos pela população em quantidades cada vez maiores, fez com que o surgimento das fábricas e indústrias alterasse de vez esse panorama. Mais precisamente na Europa, quando do início da revolução industrial no século XVIII. As consequências desse processo foram simbólicas e determinantes para que essa alteração fosse gradual. O êxodo rural para os grandes centros urbanos acarretando em grandes concentrações, poluição decorrente da transformação de insumos naturais, diversificação de fábricas e empresas para atender a demanda crescente, necessidade de aumento cada vez maior no volume de produção e crescimento econômico, constituíram um ciclo que dura até hoje.

Entretanto, é necessário ressaltar que esse ciclo possibilitou a geração de mão de obra, capital e riqueza para pessoas, empresas e países. Por outro lado ressaltem-se também suas consequências negativas. O início de uma maior degradação ambiental e poluição certamente são consequências herdadas dessa fase. Tal fato até certo ponto, é compreensível, se lembrarmos de que o acesso à informação na época era muito limitado. Portanto, a preocupação com o meio ambiente praticamente inexistia. E apenas passou a existir na década de 1970, com frequência e atenção cada vez maiores na década de 1990, quando as evidências de impacto no meio ambiente se tornaram cada vez mais visíveis. Principalmente com a ocorrência de alterações climáticas.

Logo, grandes empresas, em sua maioria multinacionais de setores que tradicionalmente impactam o meio ambiente foram eleitas como uma das principais causadoras da situação. Durante anos obtiveram grandes lucros. Mas relegaram ou praticamente ignoraram o impacto ambiental de suas operações. Alguns setores como: petrolífero, mineral, energético e automotivo acabaram simbolizados pela imagem negativa que algumas de suas empresas despertaram na opinião pública, devido principalmente a desastres ambientais em que foram as causadoras e protagonistas.

Tais fatos foram determinantes para que o impacto extremamente negativo à imagem dessas empresas provocasse uma mudança de mentalidade em relação à responsabilidade que elas possuem perante o meio ambiente e a sociedade que as rodeia e que contribui em grande parte para o seu sucesso.

A partir de então, organizações não governamentais de alcance mundial, além de autoridades governamentais, acionistas e o público em geral passaram a prestar cada vez mais atenção à gestão das empresas, cobrando ações que efetivamente demonstrassem um retorno benéfico ao meio ambiente e a sociedade. E não apenas “jogadas de marketing”. Que freqüentemente propagavam ações responsáveis dentro desse contexto, mas sem obter resultados efetivamente mensuráveis.

Como consequência da globalização vive-se em um mundo interligado, no qual não há mais barreiras de comunicação entre pessoas e organizações. Se antigamente, a dificuldade de acesso à informação foi um dos principais entraves ao desenvolvimento da conscientização ambiental e social, hoje não é mais. Nesse sentido, qualquer ato errôneo pode ser crucial à reputação da empresa pela velocidade e diversidade de meios em que a informação é divulgada. No atual panorama mundial é praticamente um requisito que as empresas sejam mais “abertas” aos seus acionistas e à população em geral. A responsabilidade socioambiental é um dos princípios de uma boa governança corporativa e um dos principais indicadores de uma gestão eficiente ao se investir em ações de determinada empresa. É primordial que se incentive uma maior reflexão acerca dessa questão, dados os possíveis benefícios à organização e sua cadeia de valor.

Dentro do contexto apresentado, chegou-se ao problema que motivou a investigação, análise e desenvolvimento deste trabalho: Quais fatores motivam empresas dos mais diversos portes e segmentos, a adotar a responsabilidade

socioambiental como ferramenta de gestão visando um melhor desempenho no mercado e na sociedade em que estão inseridas? Optou-se por apresentar então, o caso real de uma grande empresa que vem realizando ações contínuas de modo a se firmar como uma referência em sustentabilidade no setor de bebidas: a Brasal Refrigerantes. A empresa retratada neste trabalho foi utilizada com o intuito de exemplificar através de suas ações, como a responsabilidade socioambiental foi incorporada como parte integrante de sua cultura e como elemento fundamental para o alcance de seus objetivos e suas metas. O objetivo geral deste artigo, portanto, é: “Demonstrar como o conceito de responsabilidade socioambiental vem norteando a gestão empresarial da Brasal Refrigerantes, para o alcance de um melhor desempenho sustentado com base em uma atuação ética e consciente das responsabilidades exercidas pela organização junto à sociedade e o meio ambiente em que está inserida”. O objetivo geral foi desmembrado em objetivos específicos que auxiliarão em sua elucidação. São eles: a) conceituar responsabilidade socioambiental; b) contextualizar a importância da preservação ambiental e manutenção do bem-estar social para as organizações; c) demonstrar a importância da responsabilidade socioambiental como instrumento educativo de suas redes de relacionamentos (stakeholders); d) expressar a necessidade de equilíbrio do “triple bottom line” para uma gestão responsável; e) demonstrar por meio de um estudo de caso, ações da Brasal Refrigerantes que demonstrem a responsabilidade de sua gestão nos contextos ambiental e social. E que correspondam aos objetivos específicos anteriormente mencionados.

A contribuição deste artigo justifica-se nos âmbitos acadêmico, aplicado e social. Em relação ao âmbito acadêmico, o tema proposto fomentará a curiosidade por um assunto que demanda atenção, conscientização e, acima de tudo, preparo cada vez maior dos futuros profissionais que poderão ter de lidar com o tema no mercado de trabalho. A relevância aplicada justifica-se, por intermédio da possibilidade de tornar mais conhecida a empresa retratada, devido à quantidade de pessoas que terão acesso a obra e poderão utilizá-la como referência para novos trabalhos. E pelo possível reforço positivo que a exposição de suas práticas gerenciais voltadas para o contexto socioambiental trará a imagem da marca. Do ponto de vista social, a empresa poderá utilizar o artigo junto a seus colaboradores, como forma de divulgar e valorizar as ações que são realizadas e incentivar para

que a gestão socioambiental se perpetue como uma de suas principais características.

## 2 Desenvolvimento

### 2.1 A importância da imagem da marca no contexto de consumo responsável.

Em decorrência da globalização, as organizações passaram a ter uma visibilidade muito maior por parte da sociedade. A tendência atual de disponibilizar informações variadas a respeito das atividades desenvolvidas, produtos e serviços oferecidos, resultados, e a facilidade com que elas são encontradas nos meios de comunicação demonstraram a importância da imagem que as marcas transmitem à comunidade de forma geral. Mais do que um ativo intangível, as marcas tornaram-se o reflexo do que as organizações por elas representadas são em sua essência.

A percepção de uma imagem positiva agrega valor, satisfaz e reflete confiança. Variáveis fundamentais na decisão de consumir ou não determinado produto. Por sua vez, consequência da propagação da importância de um consumo consciente e atento às diversas necessidades sociais. De acordo com Tachizawa (2004, p.23):

Os novos tempos caracterizam-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável.

A necessidade de toda a população, em dispor de um eco-sistema mais equilibrado tanto no contexto ambiental quanto social modificou a relação que as organizações possuem com o meio ambiente em que atuam. A finalidade de contribuir com a situação, aliada aos possíveis benefícios a serem extraídos dessa adequação às necessidades e exigências populacionais motivou a adoção da responsabilidade socioambiental como tema imprescindível à gestão organizacional.

### 2.2 Responsabilidade socioambiental

O conceito de responsabilidade socioambiental é a filosofia de gestão, que tem por característica, uma atuação consciente quanto à importância do papel

desempenhado pelas organizações junto à sociedade e ao meio ambiente em que estão inseridos.

Possui ainda a finalidade de prevenir, controlar e corrigir possíveis impactos que esses dois meios podem vir a sofrer em decorrência das atividades empresariais.

O conceito é formado pela junção da responsabilidade nos âmbitos social e ambiental. De abordagem mais moderna, agrupa os dois conceitos em um só. Podemos também compreendê-lo da seguinte forma:

### 2.3 Responsabilidade social

São estratégias pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta, além do lucro e da satisfação de seus clientes, o bem estar da sociedade. A empresa está inserida nela e seus negócios dependerão de seu desenvolvimento e, portanto, esse envolvimento será duradouro. É um comprometimento. (TOLDO, 2002, p.84 apud DIAS, 2006, p.154).

### 2.4 Responsabilidade ambiental

Segundo Dias (2006) a responsabilidade ambiental pode ser entendida como as ações realizadas que não são consideradas como exigências legais ou obrigações do escopo de atuação profissional. Possuem um sentido mais voluntário. Composta por ações empresariais que idealizam a preservação do meio ambiente.

De posse desses dois conceitos, podemos aprofundar o significado da responsabilidade socioambiental contemplando sua abrangência, com a unificação das duas esferas de atuação em um único denominador comum.

A responsabilidade socioambiental é mais do que uma série de iniciativas, gestos ou práticas isolados motivados por marketing social, relações públicas ou outros benefícios. Permeando várias atividades das empresas, as iniciativas podem ser tomadas em vários setores das empresas, mas devem ser expressões de um esforço sistemático para atingir as metas e os objetivos sociais, ambientais e éticos. Políticas, processos, práticas e programas são vistos como partes integrantes das operações de negócios das empresas, do processo de tomada de decisão, com o apoio da alta administração. (BORGER, 2006, p.16)

O instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade social define-a como:



Forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Para Savitz (2007 apud ALIGLERI, Lílian; ALIGLERI, Luiz; KRUGLIANSKAS, 2009, p.16) “A responsabilidade socioambiental pode ser conceituada como aquela que gera lucro para o acionista, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas que mantêm relações”.

De acordo com Kelman et al. (2010) a transparência, prestação de contas e o relacionamento com stakeholders são preceitos que fazem parte do contexto da responsabilidade socioambiental.

A unificação é explicada pela incompatibilidade, de planejar e desenvolver uma gestão atenta às necessidades sociais, sem fazer o mesmo em relação às questões ambientais. De acordo com Dias (2006) a responsabilidade ambiental está interligada à responsabilidade social.

Ignorar um ou outro, se traduz em uma atitude contraditória. Já que o equilíbrio nessa relação é o cerne da responsabilidade socioambiental.

Segundo Aligreri, Lílian; Aligreri, Luiz; Kruglianskas (2009) o conceito de responsabilidade socioambiental surge a partir da crise ambiental ocorrida no final da década de 60. Que por sua vez originou a visão de que a responsabilidade social deveria acompanhar a preocupação quanto ao impacto ambiental, pois o bem estar social dependia da manutenção do equilíbrio ambiental.

Ainda é raro encontrar a questão ambiental tratada de fato como integrante da responsabilidade social, sendo essa uma boa razão para empregar o termo responsabilidade socioambiental para esclarecer que as questões socioambientais são indissociáveis. (BORGER, 2006, p.15).

Essa relação indissociável pode ser explicada através da contrariedade anteriormente citada. Caso uma empresa atue em parceria com a sociedade realizando ações de valorização comunitária, mas por outro lado suas atividades sejam prejudiciais ao meio ambiente, sua atuação é considerada irresponsável. Apesar de realizar ações sociais e possivelmente pregar uma imagem correta.

O conceito de responsabilidade socioambiental pode ser compreendido, através do processo de avanço das necessidades populacionais. À medida que elas

mudavam, as organizações deveriam se adaptar para atendê-las e, portanto manterem-se competitivas.

## 2.5 Histórico da responsabilidade socioambiental

A responsabilidade socioambiental constitui um tema relativamente novo. Despertou atenção cada vez maior no final da década de 60 e início da década de 70. “Até a década de 60, prevalece a convicção de que seriam infinitas as fontes de recursos naturais e de que o livre mercado maximizaria o bem-estar social”. (TACHIZAWA, 2004, p.44) No Brasil, particularmente, a década de 80 marcou a fase de regulamentação governamental e institucionalização da necessidade de desenvolver políticas públicas, à luz do aprimoramento das discussões e estabelecimento de tratados que vinham ocorrendo em âmbito internacional.

“Na década de 90, o conceito de desenvolvimento sustentável consolida-se a partir da constatação de que os sistemas naturais do planeta são limitados para absorver os efeitos da produção e do consumo”. (TACHIZAWA, 2004, p.44).

Ainda segundo Tachizawa (2004) a primeira década do século XXI é marcada pelo cenário de globalização, universalização dos problemas ambientais, ação organizada de grupos ambientais e de consumidores dentre outros. O grande desafio é aumentar a competitividade e realizar mudanças que reflitam um comportamento empresarial coerente com as novas preferências e expectativas do consumidor, no relacionamento com organizações éticas, com boa imagem no mercado e atuação ecologicamente responsável.

Entretanto, a novidade do tema é inversamente proporcional à sua complexidade. A diversidade de definições existentes, estudos realizados e a popularização obtida demonstram sua abrangência atual, acarretando em mais um adjetivo que acompanha o tema: polêmico. A polarização da utilização do tema como instrumento de mudança na mentalidade empresarial, governamental e populacional atribuiu culpas, responsabilidades e feriu grandes interesses.

## 3 Responsabilidade socioambiental: obrigação ou oportunidade para as empresas?

De acordo com Aligleri, Lílian; Aligleri, Luiz; Kruglianskas (2009) a responsabilidade socioambiental enquanto ferramenta de gestão promotora do bem

estar social e ambiental é um contraponto à gestão empresarial dominante em grande parte do século XX. A mentalidade até então existente considerava como obrigação única das empresas, o retorno aos seus acionistas. Friedman, (1963 apud ALIGLERI, Lílian; ALIGLERI, Luiz; KRUGLIANSKAS, 2009, p. 11) sustenta essa tese argumentando que a contribuição das empresas à sociedade decorre da geração de emprego e pagamento da carga tributária das atividades empresariais. Segundo Borger (2006) os defensores da visão de Friedman argumentam que a responsabilidade socioambiental é um empecilho à realização do objetivo norteador da atividade empresarial: gerar lucro aos acionistas. Já que a consideram como custosa e duvidosa quanto à rentabilidade e retorno do investimento por sua difícil mensuração.

Entretanto, de acordo com Dias (2006) considerando-se o panorama vigente, em que a pressão exercida por consumidores, governo e opinião pública exige uma mudança de postura das organizações incentivando-as a adotar a consciência ecológica na sua gestão empresarial e pela possibilidade de melhorias de imagem da marca, a visão exclusiva de responsabilidade econômica torna-se arcaico frente às novas necessidades enfrentadas pelas empresas no século XXI.

Quanto à visão contraditória acerca da natureza da responsabilidade empresarial, Dias (2006) sustenta que a adoção da responsabilidade socioambiental modifica o papel da empresa na sociedade imbuindo-as de direitos e deveres que não estão contemplados apenas no âmbito econômico. Devido à diversidade de relações existentes em um sistema social, como as organizações passaram a ser consideradas.

Nesse sentido, a responsabilidade socioambiental é considerada não apenas como uma obrigação, frente às exigências sociais e ambientais. Mas também como uma grande oportunidade;

No âmbito da gestão empresarial, paulatinamente, as empresas percebem que preservar a qualidade socioambiental pode ser uma oportunidade de ganhos futuros e, paradoxalmente, pode se transformar numa vantagem competitiva. (BORGER, 2006, p.24).

#### 4 Triple Bottom Line

O conceito “Triple Bottom Line” foi inventado por John Elkington em 1997. De acordo com Aligleri, Lílian; Aligleri, Luiz; Kruglianskas (2009) triple bottom line ou tripé da sustentabilidade é o termo utilizado para definir uma gestão responsável que

visa o equilíbrio entre três fatores: econômico, social e ambiental. Cada um deles é levado em consideração na avaliação da rentabilidade de uma empresa.

Estabelecendo um paralelo com o capítulo anterior, o conceito triple bottom line evidencia a importância da responsabilidade socioambiental como indicador de uma gestão eficiente. Juntamente com os aspectos econômicos. Essa visão de abordagem mais moderna ilustra a dimensão da responsabilidade empresarial concentrada em três pontos, caracterizando um contraponto à teoria de Friedman.

Em relação à necessidade de integrar os fatores sociais e ambientais aos econômicos, Klabin (2010, p.9) afirma que “o conceito econômico na base do lucro em si não é ético porque ignora a importância e responsabilidade da empresa com relação ao contexto socioeconômico em que ela opera”.

O conceito apresentado evoca outro que está diretamente ligado à responsabilidade socioambiental. A sustentabilidade. O triple bottom line, ao incentivar a adoção de parâmetros ambientais e sociais para se avaliar a gestão empresarial auxilia na conscientização da importância do desenvolvimento sustentável. Conceito cunhado em 1987 e divulgado pelo “Relatório Brundtland”, da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. De acordo com Maximiano (2007, p.381) o conceito de desenvolvimento sustentável pode ser entendido como “desenvolvimento econômico e social que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de atendimento das gerações futuras”.

Dias (2006) afirma que o desenvolvimento sustentável visa à promoção de um relacionamento harmônico entre o homem e a natureza com o intuito de suprir suas necessidades. E a inclusão da preocupação ambiental como fator determinante para que ocorra o desenvolvimento. Não devendo ser tratada isoladamente.

Portanto, o triple bottom line evidencia a importância de integrar os resultados econômicos, ambientais e sociais alcançados. A construção de um desenvolvimento sustentável depende da consideração igualitária da importância de cada um desses fatores.

Lemme (2010) argumenta que o desenvolvimento sustentável estimula o alcance da sustentabilidade corporativa. Obtida justamente através do equilíbrio entre os contextos econômico, ambiental e social em um processo de longo prazo.

Logo, segundo a essência da teoria de John Elkington, as organizações que se conscientizarem da necessidade de incorporar o equilíbrio desses três fatores como instrumento de validação da responsabilidade de sua gestão poderão obter

alguma vantagem competitiva. Diferenciando-se de outras que relutam em aceitar o impacto de sua atuação na sociedade e no meio ambiente.

5 A utilização da responsabilidade socioambiental como oportunidade educativa e de geração de valor para a cadeia de negócios.

As constantes transformações pelas quais as organizações tiveram de passar provocaram alterações estruturais nos seus estilos de gestão. De acordo com Silva et.al. (2009) a partir do final da década de 90, as organizações sofreram grandes mudanças, como por exemplo, o acirramento da concorrência e a dificuldade de diferenciação dos produtos, que por sua vez alteraram a forma de se conquistar os consumidores. Novas variáveis que influenciam a relação de consumo foram inseridas, tais como: compromisso social, produtos que aliem qualidade e respeito ao meio ambiente, produtos recicláveis, informações seguras, dentre outras variáveis que não detinham a devida atenção por parte das empresas até então.

Não podemos ignorar o papel do consumidor: muito mais consciente do que anos atrás, ele busca informações a respeito das empresas e dos fornecedores. Ele se interessa em saber se são modernos e legais os métodos adotados na produção, na obtenção de matérias-primas, nas formas de relações de trabalho. Exigente, preocupa-se com a geração de valor para a sociedade e comunidade em que está inserido, do produto que consome. (AGNELLI, 2010, p.12)

Nesse sentido, a tendência de um mundo interligado, sem fronteiras ou barreiras à informação e à comunicação alterou a importância destinada ao relacionamento com o ambiente externo.

Conforme Silva et al. (2009) levando-se em consideração esse cenário, as instituições não sobreviverão se não enxergarem através de seus muros. Essa visão possibilita a descoberta de parceiros que serão fundamentais no alcance de resultados mais amplos. Pois o século XXI caracteriza-se pela era das alianças e sua importância na consecução de objetivos entre empresas e seus stakeholders.

A relação de parceria torna-se então uma vantagem competitiva, pois se empreendem esforços mútuos, em uma relação em que todos ganham.

O ambiente externo é composto por um conjunto de agentes que influenciam e sofrem influência da atividade empresarial. A esses agentes denominam-se stakeholders. “Termo em inglês (em português, partes interessadas) utilizado para definir os diferentes públicos que afetam ou são afetados pelas atividades de uma empresa”. (ZYLBERSZTAJN; LINS 2010, p.200).

Segundo Ashley (2002 apud SILVA et al. 2009, p.70) os stakeholders incluem: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, distribuidores, governos, sociedade e o público em geral que de alguma forma se relaciona com a empresa. São de grande valia para a estratégia competitiva empresarial. A influência que possuem é indispensável à maximização do lucro e geração de valor à marca.

O conceito de stakeholder atenta para o fato de que a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras. A empresa é uma organização na qual (e pela qual) muitos indivíduos e grupos empreendem esforços para atingir seus fins. (BORGER, 2006, p.34).

Na opinião de Aligleri, Lílian; Aligleri, Luiz; Kruglianskas (2009) a interação com os stakeholders compreende uma troca de valores econômicos, éticos, sociais e ambientais. Decorrente da utilização dos preceitos da responsabilidade socioambiental na rotina operacional e estratégica, como instrumento facilitador de comunicação entre os agentes sociais e satisfação de todas as suas necessidades e expectativas.

Essa troca de valores é fundamental, considerando-se que a imagem de uma organização está ligada a imagem daquelas que estão inseridas em sua cadeia de produção. Portanto, “a designação de empresa e de produto responsável passa a ser incumbência não apenas de uma organização isolada, mas de toda a cadeia produtiva da qual ela faz parte”. (ALIGLERI, LÍLIAN; ALIGLERI, LUIZ; KRUGLIANSKAS, 2004, p.34).

Nesse sentido, Tachizawa (2004, p.68) sustenta tal pensamento afirmando:

A preocupação com as questões ambientais e de responsabilidade social faz com que a organização dos novos tempos escolha fornecedores que atendam a seus requisitos éticos e que atestem que os insumos produtivos contratados atendam a seus requisitos ambientais, predefinidos em sua política corporativa. Ou seja, a gestão de uma organização avança para o âmbito interno das empresas que contrata como fornecedores, ultrapassando, assim as fronteiras organizacionais tradicionais.

Certas organizações levando-se em consideração porte, tradição, poderio econômico e político exercem maior influência sobre as demais empresas que integram sua cadeia de negócios. Possuem, portanto, maior poder de barganha. “Sempre haverá uma empresa que será o centro de gravidade, uma vez que os estágios anteriores e posteriores a ela serão operados em seu benefício”. (GALBRAITH, 2001 apud ALIGLERI, LÍLIAN; ALIGLERI, LUIZ; KRUGLIANSKAS, 2009, p.37)

Por sua natureza, essas empresas devem envolver seus fornecedores, distribuidores e demais stakeholders que atuam em conjunto no seu processo de produção, de modo a definir a postura que todos os agentes devem adotar, para não comprometer a qualidade do produto final. Conforme Aligleri, Lílian; Aligleri, Luiz; Kruglianskas (2009) o envolvimento dos agentes deve ser realizado no início do processo produtivo em cadeia, com o intuito de estabelecer as práticas que devem nortear a atuação em conjunto das empresas. Atendendo previamente aos padrões de responsabilidade ambiental, por exemplo, que devem ser respeitados em todas as etapas do processo produtivo de uma empresa de grande porte, atuante em um segmento competitivo que exija tal posicionamento.

## 6 A importância de disseminar a responsabilidade socioambiental na cultura organizacional.

A definição de um comportamento ou atitude estabelecido pelos gestores, que devam ser incorporados em todos os níveis organizacionais, necessita de uma estratégia que vise a sua aceitação, de modo a minimizar possíveis transtornos causados à cultura organizacional.

Segundo Lacombe (2005) a cultura organizacional é o conjunto de valores que vigora em uma empresa. Estabelece a forma como ocorrem as relações, hierarquia, bem como os padrões de comportamento e as atitudes que devem nortear as ações e decisões administrativas mais relevantes.

A aceitação será mais fácil, se os valores e atitudes propostos pela organização forem compartilhados pelos colaboradores. Pois a forma, como eles serão incorporados aos diversos níveis organizacionais é fundamental para que o novo comportamento esperado seja assimilado eficazmente.

Para Aligleri, Lílian; Aligleri, Luiz; Kruglianskas (2009) priorizar, nas relações internas e externas os valores que serão necessários para um novo comportamento é um grande desafio que organizações socialmente responsáveis devem superar para implementar práticas que visam esse fim.

Repensar as práticas gerenciais é determinante para que o comportamento socialmente responsável seja de fato incorporado à cultura organizacional. De acordo com Aligleri, Lílian; Aligleri, Luiz; Kruglianskas (2009) a reavaliação de algumas dessas práticas como, por exemplo: recrutamento, seleção, monitoramento,

desenvolvimento e recompensa de pessoas deve adotar uma abordagem mais humanista. Tais práticas devem também igualar as ações internas voltadas aos colaboradores, às ações voltadas para a comunidade. Sob pena de caracterizar atitudes contraditórias frente a um discurso socialmente responsável. Caso estejam indissociados.

A importância de repensá-las se justifica segundo Robbins (2008) pelo reforço à cultura organizacional exercido por práticas de recursos humanos. Como por exemplo: processo de seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento dentre outras. Tais práticas auxiliam no processo de compreensão e costume em relação à cultura. E sua conseqüente manutenção ao longo do tempo.

A área de recursos humanos assume um papel fundamental, na conscientização da importância da responsabilidade socioambiental, junto aos colaboradores. Palmisiano e Pereira (2009) entendem que uma das atribuições atuais da área de RH é sensibilizar e preparar os profissionais para a importância de atuar voltados para o desenvolvimento sustentável. A sensibilização e preparação não envolvem apenas treinamento por exemplo. Mas também a necessidade de se incentivar a redução de desperdícios nas atividades operacionais.

Segundo Aligleri, Lílian; Aligleri, Luiz; Kruglianskas (2009) algumas ações podem ser realizadas no âmbito da gestão de pessoas, com o intuito de demonstrar a responsabilidade social da empresa perante seus colaboradores. Essas ações além de valorizá-los auxiliam na percepção interna, de quais são os valores idealizados e condutas incentivadas pela empresa. Conforme Aligleri, Lílian; Aligleri, Luiz; Kruglianskas (2009) as seguintes ações exemplificam tal processo.

- a) Incentivar a diversidade entre os colaboradores. Por meio de um processo de recrutamento e seleção que não discrimine pessoas em relação à raça, idade, sexo, opção sexual ou outra característica do gênero.
- b) Promover a saúde e bem-estar do colaborador. Podendo ocorrer através da realização de exames e incentivo a práticas esportivas e hábitos saudáveis.
- c) Incentivar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- d) Repensar a necessidade de demissões. E caso necessário prestar apoio ao colaborador afetado pela decisão.
- e) Incentivar a participação dos colaboradores na gestão.

Ainda de acordo com Aligleri, Lílian; Aligleri, Luiz; Kruglianskas; (2009) outras políticas de responsabilidade social podem contemplar áreas distintas da gestão de



pessoas. Como por exemplo: orientação de pessoas, higiene, segurança e qualidade de vida dos colaboradores, sistema de informações dentre outras. As seguintes ações são algumas dessas políticas.

- a) Recrutar pessoas da comunidade onde a empresa está inserida.
- b) Incentivar o uso do uniforme e equipamentos de proteção.
- c) Possuir um código de ética expondo as expectativas quanto ao comportamento do colaborador.
- d) Oferecer programas de treinamento.
- e) Oferecer apoio educacional aos colaboradores.

Em relação à inserção da responsabilidade ambiental à cultura organizacional, a educação ambiental é um fator vital para que isso ocorra. A educação ambiental foi formulada legalmente através da Lei nº 9.795/99 que a definiu da seguinte forma: processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente.

Não obstante isso, Simons (2006) acredita que apesar dos avanços obtidos a partir da educação ambiental, ainda há muito que se fazer. Haja vista que esse conceito ainda não está totalmente inserido na cultura organizacional. Mas parcialmente. Segundo os mesmos autores, a disseminação desse conceito nas empresas esbarra na limitação relacionada à forma como é tratada. Mais comumente a partir dos três métodos listados a seguir:

- 1º) Limitação pontual da educação ambiental, com a realização de palestras.
- 2º) Limitação da educação ambiental as ações sociais realizadas com o público externo.
- 3º) Estimular a adoção da norma ISO 14001 como ferramenta propulsora do desenvolvimento de novos conhecimentos necessários para o efetivo cumprimento da norma.

A incorporação da responsabilidade socioambiental à cultura das organizações depende prioritariamente das estratégias realizadas nesse sentido.

## 7 Estudo de caso: Brasal Refrigerantes

O presente estudo de caso tem por finalidade demonstrar como vem sendo conduzida a gestão empresarial de uma empresa ciente da sua importância e de suas responsabilidades, em relação à sociedade e ao meio ambiente em que está inserida. Quais foram as principais ações desenvolvidas e de que maneira elas contribuem para a construção de um desenvolvimento sustentável. Desenvolvimento esse, que permite seu crescimento financeiro, ao mesmo tempo em que preserva recursos naturais e incentiva a conscientização socioambiental em uma relação de parceria com a comunidade local.

Por esses e outros motivos que serão expostos, a Brasal Refrigerantes, empresa retratada neste estudo de caso demonstra como sua gestão vem investindo na responsabilidade socioambiental idealizando estabelecer-se como referência não apenas no segmento de bebidas. Mas no setor empresarial de forma geral. A contribuição propiciada por suas ações, além de valorizar a marca é um alento frente à necessidade de que as organizações se reconheçam como força motriz de transformação social e ambiental.

A Brasal Refrigerantes localiza-se na região industrial de Taguatinga, DF. É uma empresa pertencente ao grupo Brasal que atua em quatro segmentos distintos: revenda de veículos, comercialização de combustíveis, produção e distribuição de bebidas e incorporação imobiliária. A Brasal Refrigerantes passou a fazer parte do grupo em 1989. Representa as marcas Coca-Cola e Femsal. Produzindo, comercializando e distribuindo seus produtos como, por exemplo: refrigerantes, sucos, chás, energético e cervejas. Seu raio de atuação não se restringe apenas ao Distrito Federal incluindo também o sudeste e nordeste de Goiás, Noroeste de Minas e sul do Tocantins. Localiza-se na região industrial de Taguatinga, cidade satélite de Brasília. Possui cerca de 2.100 colaboradores de acordo com informações fornecidas pela empresa.

A preocupação em relação à responsabilidade socioambiental teve início na Brasal, com a adoção de programas voltados à gestão da qualidade, em 1997. Entretanto, foi a partir de 2003 com uma maior evidência do tema que a questão assumiu contornos mais nítidos, com a formatação de um planejamento contendo ações e atividades a serem desenvolvidas. Principalmente com a adoção do SGI (sistema de gestão integrado) contendo os requisitos necessários para obter eficácia

na gestão voltada para: gestão da qualidade (ISO 9001); saúde e segurança do trabalhador (ISO 18001); segurança de alimentos (ISO 22000); responsabilidade ambiental (ISO 14001). No mesmo ano de 2003, a Brasal Refrigerantes aderiu ao Prêmio Nacional da Qualidade, premiação empresarial de maior importância a nível nacional, tendo sido laureada no ano de 2009. Um dos critérios necessários para a premiação é justamente o alinhamento da gestão empresarial à responsabilidade social e ambiental. Demonstrando assim o comprometimento efetivo e a atuação séria da empresa com relação à responsabilidade socioambiental.

Um dos fatores de maior importância para a criação de uma área específica voltada à gestão socioambiental foi o requisito da Coca-Cola Brasil de que a Brasal refrigerantes, representante de sua marca, deveria assumir uma postura condizente e alinhada com as expectativas ambientais e sociais que a imagem da marca Coca-Cola deve refletir. A área de responsabilidade socioambiental, portanto, é fundamental nesse processo.

De acordo com a empresa, os benefícios internos e de valorização da imagem da marca, advindos das ações realizadas, evidenciaram o potencial de um nicho a ser explorado pela gestão socialmente responsável. E demonstraram que a Brasal Refrigerantes construía corretamente um caminho que a faria se estabelecer como uma empresa modelo, utilizada como Benchmarking por outras empresas franqueadas da marca Coca-Cola no Brasil, com relação a alguns aspectos socioambientais de seu processo produtivo.

A Brasal Refrigerantes desenvolveu o programa “Brasal Doa Vida”, com a finalidade de conscientizar seus colaboradores quanto à importância da doação de sangue. Para tanto utiliza folders e cartazes informando os benefícios e cuidados necessários para se aderir a essa atividade voluntária. Essa ação, além de auxiliar o hemocentro de Brasília incentiva o voluntarismo como forma de beneficiar a sociedade nesse esforço conjunto.

Atuar em parceria com a comunidade onde está inserida é uma preocupação constante da empresa, ciente da responsabilidade que exerce perante as pessoas que residem e/ou trabalham próximos às suas instalações. Nesse sentido, a Brasal Refrigerantes criou o “Fórum Lideranças Comunitárias” com o intuito de promover, anualmente, discussões visando ao levantamento de necessidades da comunidade. O fórum reúne organizações privadas, governamentais e da sociedade civil. Essa integração facilita a resposta a essas necessidades e renova constantemente a

relação de parceria entre empresa e comunidade com o estabelecimento de novos projetos.

Outra iniciativa de grande apelo social é a ação “Gostoso é Saber”. Desenvolvido de modo a possibilitar aos seus colaboradores o acesso à educação (1º e 2º graus) por intermédio do Telecurso realizado pela Fundação Roberto Marinho em parceria com o SESI. A Brasal Refrigerantes disponibilizou a instalação de uma tele-sala em suas próprias dependências, onde ocorrem as aulas. Além disso, permitiu a inclusão de familiares dos colaboradores e de pessoas da comunidade local, que podem usufruir da oportunidade. Propiciar o acesso à educação contribui para o desenvolvimento social e ao mesmo tempo beneficia a empresa, ao contar com profissionais mais qualificados, em um contexto onde a educação é uma fonte decisiva para a geração de vantagens competitivas. Ainda em relação à educação, a empresa colabora com o Centro de Ensino 01 do Riacho Fundo atendendo as necessidades mais urgentes dessa instituição, tendo beneficiado quatorze mil pessoas com essa ação.

A Brasal Refrigerantes preocupa-se com o destino reservado às embalagens de seus produtos depois de consumidos, de modo a minimizar possíveis impactos ao meio ambiente, pois sua responsabilidade não finda com a venda ao consumidor. Com essa finalidade, a empresa desenvolveu em 2007 o projeto “Pet Vazia Coração Cheio”, o qual visa conscientizar a sociedade quanto à importância da coleta seletiva e da reciclagem. Essa ação possibilita ainda a inserção da educação ambiental como elemento de transformação social. O projeto iniciou-se em panificadoras, mas logo se estendeu a outros estabelecimentos como escolas, universidades, postos de gasolina e condomínios residenciais do DF, contabilizando cinquenta estabelecimentos parceiros.

O sucesso da iniciativa pode ser medido através da magnitude de seus números. Até dezembro de 2009 haviam sido recolhidas 393 toneladas de embalagens de plástico pet, o que equivale a mais de um milhão de garrafas. A empresa motiva seus colaboradores a também participar doando garrafas. Como contrapartida fornece brindes como eletrodomésticos, eletroeletrônicos dentre outros, aos funcionários mais engajados que doam mais garrafas.

Além disso, o projeto permitiu a integração com a “Cooperativa 100 dimensão” que atua na coleta de resíduos. Em 2006, a Brasal Refrigerantes doou um caminhão à cooperativa visando a colaborar com o processo de coleta de

resíduos que atende aproximadamente duzentas famílias. A parceria gerou também um aumento mensal de R\$ 300 na renda de cada cooperado.

A interação com a comunidade não se limita apenas às ações anteriormente explicadas. A Brasal Refrigerantes utiliza o RIVI (relatório de impacto da vizinhança) como forma de mensurar a satisfação da comunidade com relação às ações socioambientalmente responsáveis realizadas pela empresa. A avaliação ocorre a cada dois anos, sendo necessária também para identificar possíveis implicações ambientalmente degradantes de um empreendimento ou operação. Com a utilização dessa ferramenta foi possível constatar que de 2004 até 2010, ano da última avaliação, houve um incremento de 30% à percepção positiva da imagem que a organização possui perante a sociedade com relação às ações realizadas no âmbito socioambiental.

Com o intuito de minimizar possíveis impactos ambientais de seus processos, produtos e instalações, a empresa utiliza a metodologia RIAM (Método Rápido de Análise de Impacto). Essa metodologia utiliza o levantamento de aspectos e impactos, que por sua vez identifica todos os aspectos do processo produtivo da empresa, levando-se em consideração desde as etapas de projeto até as de disposição final de resíduos. Ao levantamento segue-se uma avaliação realizada com base em determinados parâmetros estabelecidos pela Brasal Refrigerantes. Posteriormente, a avaliação apresenta uma classificação que atribui pontuações aos aspectos avaliados e indica o tipo de ação a ser realizada quando houver necessidade de prevenção ou correção quanto a determinado aspecto. As ações enquadram-se em controle operacional ou monitoramento.

As avaliações decorrentes da metodologia RIAM são utilizadas em todos os setores da empresa, estendendo-se até mesmo aos seus prestadores de serviço, que também se submetem ao processo de análise e avaliação do impacto de suas atividades.

Esse processo implantado pela Brasal Refrigerantes beneficia inclusive seu processo de tomada de decisões. Oferece informações mais objetivas durante o planejamento de novos produtos, equipamentos, embalagens, instalações etc. Ressalte-se ainda que, todos os procedimentos integrantes da metodologia RIAM anteriormente descritos são elaborados a partir do seu SGA (sistema de gestão ambiental), utilizando-se os requisitos da Norma ISO 14000 visando obter a excelência em sua gestão ambiental.

Por estar situada em uma bacia hidrográfica do Distrito Federal, a Brasal Refrigerantes atua de forma responsável minimizando o impacto de suas atividades em relação a esse recurso natural. Em 2007 foi formulado o “Projeto Gestão Socioambiental das Águas”. Mais uma vez, a empresa promoveu a integração entre diferentes organizações, com o intuito de incentivar discussões acerca da importância do uso racional e sustentável da água. Dessa iniciativa fazem parte além da Brasal Refrigerantes, Coca Cola Indústria Limitada, organizações não governamentais como a SOS Mata Atlântica e a Associação Amigos do Futuro. Seminários e encontros técnicos foram organizados para aproximar os representantes das comunidades, empresas e do governo, responsável pela gestão da água.

O projeto identificou na Bacia do Lago Paranoá, cinco localidades críticas, dentre córregos e riachos, que estavam sendo utilizados, por exemplo, para captação clandestina de água. Para realizar o monitoramento dessas localidades, foram definidas equipes compostas por escolas da região e voluntários da comunidade. A integração entre diferentes setores da sociedade, proposta pelo projeto, contribui para a disseminação da importância da educação ambiental, fator preponderante para a construção de um desenvolvimento sustentável.

A preocupação quanto à utilização correta da água inclui os processos produtivos da empresa, pois a água é um insumo importante para a fabricação de refrigerantes. Nesse sentido, a Brasal Refrigerantes implementou a “Gestão Coca-Cola de recursos hídricos”. Essa ação visa incentivar a redução no consumo de água e o seu reaproveitamento. Para tanto, a empresa realiza o controle do consumo através do balanço hídrico, ferramenta utilizada para mensurar mensalmente a quantidade de água despendida para a produção de um litro de bebida. A mensuração por sua vez permite estabelecer uma medida de desempenho, necessária para alcançar um consumo cada vez mais consciente. É um indicador ambiental, a ser seguido em todas as etapas produtivas. O reaproveitamento da água é realizado através de sua utilização nas máquinas da fábrica, como nos Blenders (aparelho utilizado para a mistura dos componentes da bebida), desareadores (aparelho utilizado para diminuir a concentração de oxigênio na bebida sem a perda do aroma), rinsers (aparelhos utilizados para lavar as garrafas antes de seu enchimento), retrolavagem (aparelho utilizado para lavar filtros de areia e carvão). Além da reutilização da água proveniente da chuva. Em todos

esses casos, a água que sobra é armazenada e encaminhada para tratamento, antes de sua reutilização.

O controle de vazamentos feito por uma equipe denominada de "água e energia", também contribui para minimizar possíveis desperdícios ocasionais. Dessa forma, treinamentos são oferecidos visando a conscientizar o colaborador quanto à importância da educação ambiental. Essa ação, portanto é fundamental para estimular a sustentabilidade no consumo de um recurso tão importante e necessário.

Além da água, a energia elétrica também é gerida de forma a ser utilizada conscientemente. O consumo de energia elétrica é controlado e avaliado por intermédio do Supervisor de Energia Elétrica, de responsabilidade da engenharia industrial. Sua atribuição é evitar que o limite contratado para o consumo de energia elétrica seja ultrapassado. Caso isso ocorra, o supervisor desliga máquinas e equipamentos considerados críticos, respeitando um ordenamento quanto à importância e consumo de cada um.

A energia elétrica, assim como os recursos hídricos também é quantificada nos processos produtivos da empresa, por meio de um indicador referente ao consumo de energia necessário para a produção de um litro de bebida.

A Brasal Refrigerantes também monitora a emissão de gases poluentes advindos da sua frota de veículos, refrigeradores e caldeiras. O controle da emissão de sua frota anualmente ocorre a partir da utilização de um equipamento denominado opacímetro. Com esse equipamento é possível analisar o nível de fumaça emitido pelos veículos com motores a diesel da empresa. Os veículos fora do limite estabelecido são enviados para manutenção. É necessário ressaltar que a frota é própria da empresa. A terceirização é evitada justamente com a finalidade de não utilizar veículos com emissões sem controle.

Os refrigeradores são controlados, ao não utilizarem gás carbônico e outras substâncias nocivas à camada de ozônio. As emissões lançadas pelas caldeiras também são verificadas com base em uma análise da qualidade do ar.

Segundo a empresa, ainda não foi possível mensurar com precisão um possível retorno financeiro de todas as suas ações socioambientais. Entretanto, uma ação em específico já permite uma avaliação financeira mais plausível e objetiva. A "Gestão Coca-Cola de recursos hídricos" referente ao reaproveitamento de parte da água remanescente de seu processo produtivo, permitiu em apenas um mês uma

economia estimada aproximadamente em R\$ 120.000 no consumo de água da organização.

## 8 Metodologia

O presente artigo foi realizado com base em um estudo de caso. Sustentado através de uma pesquisa bibliográfica. Para (YIN, 2001) “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Com o intuito de apresentar o contexto da responsabilidade socioambiental foi necessário recorrer a certos dados secundários para reforçar as idéias apresentadas em seu desenvolvimento.

Por sua vez, o artigo consolidou-se em um tipo de pesquisa exploratório. Conforme Gil (1999) as pesquisas exploratórias visam principalmente o desenvolvimento e a reformulação de conceitos e opiniões. Haja vista sua natureza que estimula estudos posteriores. O método de abordagem do problema é qualitativo. Pois visa sua elucidação através da análise de diversos conceitos e significados.

Portanto utilizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa. Que por sua vez possibilitou a coleta e análise de dados necessários para sustentar os conceitos e idéias acerca da importância da responsabilidade socioambiental para as organizações.

Em seguida, realizou-se uma entrevista em profundidade com três profissionais da área de gestão ambiental da Brasal Refrigerantes. Os dados obtidos a partir da entrevista foram gravados, transcritos e utilizados para estabelecer uma comparação entre a gestão socioambiental da empresa e aspectos necessários para responder os objetivos específicos e conseqüentemente o objetivo geral.

## 9 Análise dos dados

O embasamento teórico realizado, seguido pela coleta e análise de dados referentes à empresa retratada neste artigo constituíram-se em uma ampla gama de informações. As quais foram de suma importância para que se alcançassem os resultados propostos.



As informações provenientes de entrevista realizada no dia 29 de setembro de 2010 no setor de gestão ambiental da Brasal Refrigerantes foram transcritas, analisadas e organizadas de modo a estabelecer uma comparação entre a gestão da empresa e as temáticas de responsabilidade socioambiental definidas para elucidar os objetivos específicos e alcançar o objetivo geral. Permitindo-se relacionar a contribuição da adoção da responsabilidade socioambiental aos resultados obtidos pela organização.

A seguir encontram-se dispostos na tabela, os principais temas abordados na entrevista.

<b>Aspectos socioambientais</b>	<b>Forma de atuação da empresa</b>
Relacionamento com stakeholders	<p>A Brasal Refrigerantes sabe da responsabilidade que possui perante todos os agentes de sua cadeia de negócios. Para se autodenominar sócio e ambientalmente responsável é necessário que todas as empresas que a auxiliam diretamente ou indiretamente, também atuem de forma responsável. Nesse sentido, a empresa exige de todos os seus prestadores de serviço, certificações que comprovam responsabilidade social e ambiental na execução de suas atividades.</p> <p>Além disso, a Brasal Refrigerantes também promove a inclusão de seus colaboradores, representantes governamentais, outras empresas, organizações não governamentais, representantes da comunidade vizinha à fábrica da empresa e estudantes em grande parte dos projetos desenvolvidos. Essa inclusão visa à aproximação com todos os setores da sociedade e a disseminação da importância da conscientização socioambiental para o desenvolvimento sustentável.</p>
Triple Bottom Line	<p>Para a Brasal Refrigerantes, o crescimento econômico da empresa só é alcançado de forma sustentável, se integrar desenvolvimento social e ambiental. Para tanto, as ações socioambientais desenvolvidas além de gerar evidentes benefícios à sociedade e ao meio ambiente contribuem para o resultado financeiro da empresa. Em virtude principalmente da redução de custos, obtida através da preservação de recursos e minimização de desperdícios.</p> <p>O equilíbrio entre os fatores econômico, social e ambiental é explicitado internamente através de seu mapa estratégico. Contendo as políticas e valores que devem nortear a gestão da empresa pautada pela sustentabilidade.</p>
Disseminação da	Para disseminar e perpetuar a responsabilidade

responsabilidade socioambiental na cultura organizacional	<p>socioambiental na cultura organizacional, a Brasal Refrigerantes incentiva a participação de seus colaboradores em todas as ações socioambientais desenvolvidas. Seja na campanha de doação de sangue, coleta e reciclagem de resíduos ou gerenciamento de recursos hídricos. O incentivo à participação promove no colaborador a percepção de que sua contribuição é importante para atingir as metas estabelecidas pela empresa. Fundamentais para o sucesso da mesma. Sucesso por sua vez, dependente do desenvolvimento ambiental e social.</p> <p>Setenta por cento dos funcionários da Brasal Refrigerantes são de nível operacional. A compreensão do conceito de responsabilidade socioambiental torna-se difícil, pois nem todos possuem esse conhecimento. Com a finalidade de superar esse obstáculo, a empresa além de promover campanhas educativas, implementa ações contínuas como o treinamento de toda a fábrica em: saúde e segurança e meio ambiente. O treinamento possibilita a compreensão de indicadores ambientais estabelecidos mensalmente.</p> <p>A área de recursos humanos também é muito importante nesse processo. Pois todos os colaboradores admitidos também recebem treinamento ambiental específico durante seu período de integração na empresa. Como consequência dessas ações, a responsabilidade socioambiental está presente em todas as áreas da organização. Acredita-se que cerca de oitenta por cento dos colaboradores têm consciência da sua importância de forma bem difundida.</p>
---	--

Tabela 1: Análise comparativa

Durante a entrevista realizada na Brasal Refrigerantes, os participantes da empresa informaram que é difícil atribuir quantitativamente o retorno das ações socioambientais à variação no número de vendas.

A mensuração do retorno é mais objetiva levando-se em consideração a alteração da percepção da imagem da empresa junto à comunidade. As avaliações realizadas a partir do Relatório de Impacto da vizinhança, conforme explicado no estudo de caso demonstram à Brasal Refrigerantes, de que forma a repercussão de suas ações socioambientais contribui para a valorização de sua imagem perante o público.

Observou-se que uma das principais contribuições da adoção da responsabilidade socioambiental é a alteração comportamental que provoca nos colaboradores. Atuar com base em um sistema de gestão integrado, que contém diretrizes e requisitos a serem seguidos facilita a moldagem da mentalidade dos colaboradores. E os conscientiza quanto à importância de sua contribuição individual

para o alcance das metas da organização. Entre elas, a obtenção da Norma ISO 14001. Indicadora de excelência na gestão ambiental.

A Brasal Refrigerantes possui um market share ou participação de mercado de aproximadamente setenta e dois por cento no segmento de refrigerantes do DF. Sua abrangência mercadológica majoritária demonstra a ampla aceitação de seus produtos na sociedade.

Nesse sentido sugeriu-se a empresa investir em ações de marketing, que divulgassem de forma mais efetiva à sociedade, as ações socioambientais que são realizadas constantemente. Visando informá-la que consome produtos de uma empresa que respeita aspectos ambientais e sociais em todos os seus processos. Contribuindo, portanto, para a melhoria constante da imagem que a marca transpõe para a sociedade.

Não obstante constatou-se junto à empresa, que possíveis deficiências existentes no marketing externo são em parte supridas pela publicidade que a Coca-Cola realiza. Contribuindo diretamente para a Brasal Refrigerantes, por ser sua produtora e distribuidora autorizada.

Conclui-se, portanto, que a adoção da responsabilidade socioambiental na Brasal Refrigerantes é uma fonte de geração de valor e educação ambiental, não apenas à organização em si. Mas a todas as outras empresas, entidades e pessoas com as quais se relaciona. Posicionando sua marca de forma diferenciada no segmento em que atua. Os resultados obtidos demonstram que o investimento na gestão socioambiental é uma grande oportunidade para a Brasal Refrigerantes reforçar a percepção da imagem da marca no mercado almejando um crescimento constante. Enquanto contribui para a construção de um desenvolvimento sustentável.

## 10 Conclusão

A realização deste trabalho propiciou demonstrar a relevância que a responsabilidade socioambiental possui para a gestão das organizações. É impensável que os administradores e cidadãos considerem que suas ações não impactam o meio ambiente e sociedade. Nesse sentido, as organizações devem conscientizar-se de que são um poderoso instrumento de transformação social por reunirem capacidade financeira, poder político e valores que podem influenciar

diretamente o comportamento das pessoas, outras organizações e entidades governamentais com as quais se relacionam para o engajamento conjunto necessário visando a construção de um desenvolvimento sustentável.

Entretanto é necessário ressaltar, que este trabalho não tem a finalidade de estabelecer pontos de vista absolutos. Sua contribuição reside no fato de plantar uma semente. Que por sua vez será fundamental para a germinação de uma mentalidade e comportamento sustentáveis. Urgente frente aos desafios e obstáculos impostos por um mundo que se prova cada vez mais insustentável.

Não obstante, isso somente irá ocorrer se for um processo contínuo. Desse modo a realização deste trabalho possibilita sua utilização para estudos posteriores. Uma das grandes motivações de realizá-lo foi principalmente a possibilidade de provocar uma reflexão e incentivar outras pessoas a se informar, debater e realizar outros estudos que serão fundamentais para uma conscientização cada vez maior por parte da sociedade.

A dimensão da responsabilidade socioambiental não cabe apenas em trinta ou quarenta páginas. Dessa forma, outros aspectos interessantes pertencentes ao tema como, por exemplo: responsabilidade social corporativa, certificações ambientais e marketing verde não foram abordados devido à limitação imposta quanto à extensão do presente artigo.

Ressalte-se que os objetivos do trabalho foram alcançados. Para tanto, a utilização da Brasal Refrigerantes como exemplo de gestão socioambiental através da exposição de suas boas práticas gerenciais foi preponderante para o sucesso deste processo. E para evidenciar que esforços concretos estão sendo realizados no setor empresarial.

Portanto, a adoção da responsabilidade socioambiental não beneficia apenas a sociedade e o meio ambiente, mas as próprias organizações que a incentivam. Pois possibilita a gestão organizacional alcançar um crescimento financeiro sustentável ao mesmo tempo em que modifica a cultura existente na organização e valoriza a imagem da marca posicionando-a de forma diferenciada em relação à concorrência e aos consumidores.

## REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L.A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

DEMAJOROVIC, Jaques. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para a educação corporativa**. São Paulo: Senac, 2003.

DIAS, Ronaldo. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca: “seria sinal de progresso se um canibal utilizasse garfo e faca para comer?”**. São Paulo: Makron, 2001.

SILVA, J.U.; ROSINI, A.M.; RODRIGUES, M.C. Responsabilidade socioambiental como diferencial competitivo nas organizações do século XXI. In: GUEVARA et al. (Org.). **Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época**. São Paulo: Elsevier, 2009.

BORGER, F.G. Responsabilidade corporativa: a dimensão ética, social e ambiental na gestão das organizações. In: JÚNIOR, A.V.; DEMAJOROVIC, J. (Org.). **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. São Paulo: Senac, 2006.

SIMONS, M.O. Educação ambiental na empresa: mudando uma cultura. In: JÚNIOR, A.V.; DEMAJOROVIC, J. (Org.). **Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. São Paulo: Senac, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

AGNELLI, Roger. Prefácio. In: ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (Org.). **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro, 2010.

KLABIN, Israel. Desenvolvimento Sustentável: um conceito vital e contraditório. In: ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (Org.). **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro, 2010.

LEMME, C.F. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. In: ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (Org.). **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro, 2010.

KELMAN, Jerson. Agências reguladoras e responsabilidade socioambiental. In: ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (Org.). **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro, 2010.

BRASAL REFRIGERANTES. **Empresa**. Disponível em:  
<<http://www.brasal.com.br/empresa/empresa-2>>. Acesso em: 23 out. 2010.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **O que é RSE?** Disponível em:  
<[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>.  
Acesso em 17 set. 2010.

BRASIL. Decreto-lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 abr. 1999.